

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

Ana Cristina Feitosa Arcanjo Oliveira

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO EM ESCOLA
ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE ITAPORANGA/SE**

São Cristóvão, SE
2017

Ana Cristina Feitosa Arcanjo Oliveira

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO EM ESCOLA
ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE ITAPORANGA/SE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
ao Curso de Secretariado Executivo da
Universidade Federal de Sergipe como
requisito para obtenção do título de **Bacharel
em Secretariado Executivo**.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Silvia Regina Paverchi

São Cristóvão, SE
2017

Ana Cristina Feitosa Arcanjo Oliveira

**OS DESAFIOS DA LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO EM ESCOLA
ESTADUAL DO MUNICÍPIO DE ITAPORANGA/SE**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Secretariado
Executivo da Universidade Federal de
Sergipe como requisito para obtenção do
título de **Bacharel em Secretariado
Executivo.**

Aprovada em 28 de setembro de 2017.

Silvia Regina Paverchi, Dra. (UFS)
(Presidente/ Orientadora)

Nathalia Carvalho Moreira Dra. (UFS)

Augusto César Vieira dos Santos Ms. (UFS)

São Cristóvão, SE
2017

AGRADECIMENTOS

Toda honra e toda glória seja dada a Deus, este é o motivo do meu agradecimento pela tua graça e infinito amor, desta sabedoria para concluir este trabalho, por muitas vezes duvidei que fosse capaz, mas nunca o Senhor permitiu desistir, em todo o momento sentir tua mão me amparado e teu amor me guiando, gratidão esta é a palavra que tenho a dizer.

- a minha orientadora Silvia Regina Paverchi, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho, pela paciência, compreensão carinho e pela confiança, não sei o que seria de mim sem a senhora.

- agradeço a todos os professores do curso de Secretariado Executivo por me proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, em especial a coordenadora do curso Professora Dr^a. Sueli Maria da Silva Pereira pela força e amizade.

- aos meus pais, pelo amor, incentivo e oração, tudo o que conquistei hoje foi devido aos seus esforços, reconheço hoje cada palavra de incentivo e apoio dado por eles nesta jornada e também aos meus amados irmãos Alberto, Ismael e Danilo pela ajuda, oração e pela atenção ao ouvir comentar sobre o este trabalho tantas vezes, vocês são o alicerce da minha vida;

- ao meu amado esposo Fábio pela compreensão e ajuda, por ter estado ao meu lado a cada minuto desta árdua trajetória me dando apoio e carinho;

- as minhas amigas que a Universidade Federal de Sergipe me deu a honra de conhecê-las (Andréa, Géssica e Gigi) presente de Deus na minha vida;

- aos amigos Yure, Renata, Murillo e Eugênio pelo apoio e carinho que sempre estiveram à disposição para me atender, nos momentos de dificuldade sempre estiveram presentes;

Enfim a todos que direta ou indiretamente oraram e pediram a Deus pela realização da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA NAS ESCOLAS: ESTUDO DE CASO NA ESCOLA ESTADUAL NO MUNICÍPIO DE ITAPORANGA/ SE

AUTORA: Ana Cristina Feitosa Arcanjo Oliveira

ORIENTADORA: Silvia Regina Paverchi

A pesquisa aborda o tema liderança e comunicação na gestão escolar pública, com foco para o papel do líder exercido pelo de diretor de escola. Teve por objetivo geral identificar os desafios enfrentados para o exercício da liderança numa escola estadual do município sergipano de Itaporanga e o seguintes objetivos específicos relativos ao ambiente estudado: apontar o tipo de liderança praticado na referida escola e analisar a relação entre a direção da escola e os docentes. O estudo ocorreu a partir da observação do ambiente de trabalho, propiciada desde o estágio supervisionado obrigatório à efetivação na secretaria do local, trabalho que foi desenvolvido pela pesquisadora no âmbito do curso de graduação em Secretariado Executivo. A pesquisa tem natureza qualitativa e descritiva. Usa a metodologia do estudo de caso, com aplicação de questionários com perguntas fechadas e abertas aos professores e direção. Como resultado se obteve, com uso do referencial teórico e através das respostas, o que os profissionais do ambiente estudado identificam como líder, suas características e atribuições, o tipo de liderança praticada, bem como sua relação e efeitos na comunicação do ambiente de trabalho, elementos que contribuem diretamente para a qualidade e excelência da gestão escolar e que também expõem os desafios da liderança no cotidiano da gestão escolar. A pesquisa foi desenvolvida sob olhar do secretário executivo em formação e justifica-se pela abordagem transversal do tema liderança no referido curso.

Palavras-chave: Liderança. Gestão escolar. Comunicação.

ABSTRACT

AUTHOR: ANA CRISTINA FEITOSA ARCANJO OLIVEIRA

ADVISOR: SILVIA REGINA PAVERCHI

The research approaches the issue leadership and communication in the public management with focus to the leading role by the school principal. The main objective was identifying challenges to the leadership exercise in a State school in the city of Itaporanga localized at Sergipe State and the following specific objectives related to the environment studied are indicating the kind of leadership practiced in the school and analysing the relation between the principal and professors. The study started from the work environment observation since the supervised training to the effectiveness in the secretary and whose job were developed by the researcher in the sphere of Executive Secretariat undergraduate course. The research has qualitative and descriptive nature and uses case study as methodological approach with application of quiz with close and open questions to the principal and professors. With use of theoretical references and through the answers the result was the meaning of leader identified by these professionals in the studied environment and the kind of leadership practiced as well as its relation and effects in the work environment communication as elements which directly contributes to the quality and excellence of school management and which also exposes the challenges of the leadership in the daily school management. The research were developed by the optic of the Executive Secretary in formation and justifies such leadership approaches as cross-curricular subject matter in the mentioned course.

Keywords: Leadership. School Management. Communication.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Uma abordagem sobre liderança	14
Quadro 2- Características de personalidade desejáveis no líder	17
Quadro 3- Os três estilos de liderança	18
Quadro 4- As abordagens das Lideranças Transacionais, Carismáticas e Transformacionais	21
Quadro 5 – Definições de liderança pelos professores Entrevistados	40
Quadro 6 – Condições para ser Líder	41
Quadro 7 – Se considera um Líder?	43
Quadro 8 – Atributos de Liderança exercidos pelos professores no ambiente escolar.....	44
Quadro 9 - Quais são as principais características da direção desta escola?.....	46
Quadro 10 Experiência docente no Exercício da Liderança	47
Quadro 11– Abertura da Escola para Comunicação com Pais, Escolas e Estruturas Governamentais	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Professores: curso superior e ano de conclusão	38
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma da escola estudada	36
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Gênero	37
Gráfico 2- Idade	37
Gráfico 3- Escolaridade.....	38
Gráfico 4- Tempo que trabalha na área de educação	39
Gráfico 5- Instituição de formação dos professores.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo Geral.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 UMA ABORDAGEM SOBRE LIDERANÇA.....	14
2.1.1 Tipos de Liderança.....	16
2.1.2 Uma Visão sobre Liderança na Atualidade.....	20
2.1.3 O Papel do Líder no processo de liderança.....	22
2.2 BREVE HISTÓRICO SOBRE GESTÃO.....	23
2.2.1 A Gestão Escolar.....	29
2.2.2 O Diretor Escolar.....	30
2.2.3 A Comunicação na Gestão Escolar.....	31
3 MATERIAS E MÉTODOS.....	33
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
4.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO.....	35
4.2 PERFIL DA AMOSTRA.....	36
4.3 ANÁLISES DAS RESPOSTAS DOS PROFESSORES.....	40
4.3.1 Percepções sobre o conceito “Liderança”.	40
4.3.1.1 Como define liderança?	40
4.3.1.2 Qualquer pessoa pode ser líder	41
4.3.1.3 Pessoas nascem como características específicas para o exercício da liderança ou estas características podem ser desenvolvidas?	42
4.3.2 O papel do líder	42
4.3.2.1 Qual é a função do líder	42
4.3.2.2 Acredita ser um líder	42
4.3.2.3 Quais atributos de liderança você acredita que são exercidos pelos professores no ambiente escolar?	43
4.3.2.4 Considera que o exercício docente em sala de aula pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?	45
4.3.3 O tipo de liderança identificado no ambiente estudado.....	46
4.3.3.1 Quais são as principais características da direção desta escola?	46

4.3.4 A relação líder- liderado.....	46
<i>4.3.4.1 Como classifica a relação entre liderança e os professores desta escola?</i>	46
4.3.5 O papel da comunicação na gestão escolar	48
4.4 ANÁLISES DAS RESPOSTAS DA DIREÇÃO.....	51
4.4.1 Exercendo a liderança.....	51
5 CONCLUSÃO.....	54
REFERÊNCIAS.....	56
APÊNDICE A – MODELOS DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS	
APÊNDICE B – MODELO DE TERMO DE CONFIDENCIALIDADE	

1 INTRODUÇÃO

Muitos são os desafios nas escolas no Brasil. Partindo deste pressuposto, a pesquisa abordou o tema liderança na gestão escolar e foi realizada numa escola estadual do município de Itaporanga D'ajuda, estado Sergipe, com os objetivos de identificar os desafios da liderança na escola estudada e apontar o tipo de liderança praticado no referido local. A escolha por este tema foi devido às discussões acerca da gestão escolar e os desafios que gestores escolares enfrentam e também pela observação na escola onde a pesquisadora trabalha, surgindo o interesse de analisar estes desafios.

A partir dessas considerações, visa-se responder a seguinte pergunta: Quais os desafios na liderança de uma escola estadual no município de Itaporanga?

A metodologia utilizada neste trabalho caracteriza-se como descritiva. Os procedimentos técnicos partiram da pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo. A abordagem é qualitativa. Para coleta de dados foram aplicados questionários aos docentes e ao gestor escolar do lócus estudado.

A fundamentação teórica abordou liderança, e alguns de seus principais conceitos e respectivos autores, também tipos de liderança e de líder. Em seguida um breve histórico sobre gestão e gestão escolar foi abordado, e também o papel do diretor e da comunicação na gestão escolar.

A análise dos resultados da pesquisa foi feita através das respostas dos questionários aplicados aos professores e à direção da escola estudada, com o objetivo de identificar quais os desafios enfrentados na liderança da atual gestão e cujas abordagens versaram basicamente sobre as percepções dos respondentes acerca do que é liderança, o que é líder, a relação líder com seus liderados e o papel da comunicação na gestão escolar com foco para o ambiente estudado.

A pesquisa segue estruturada em cinco capítulos, a saber: capítulo 1 com a presente parte introdutória; capítulo 2: revisão da literatura sobre liderança e o papel do líder, gestão e comunicação na gestão escolar com enfoque para o papel do diretor de escola; o capítulo 3 apresenta a metodologia e o 4 traz os resultados da pesquisa através da compilação e análise dos dados obtidos a partir das respostas às perguntas abertas e fechadas aplicadas aos professores

e diretor da escola estudada, as quais versaram sobre liderança, papel do gestor escolar e da comunicação no referido ambiente; o capítulo 5 apresenta as conclusões do trabalho.

1.1 PROBLEMA

Quais os desafios na liderança em uma escola estadual no município de Itaporanga D'Ajuda?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os desafios na liderança de uma escola estadual no município de Itaporanga D'Ajuda/SE

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os desafios da liderança na escola estudada;
- b) Apontar o tipo de liderança praticado na referida escola;
- c) Analisar a relação entre a direção da escola e os docentes.

1.3 JUSTIFICATIVA

As discussões acerca da Gestão Escolar não são novidade para os pesquisadores e professores que se dedicam ao estudo desta temática, geralmente oriundos de cursos de pedagogia e outros de licenciatura, os quais envolvem formação para docência. Contudo, nos últimos anos, se vê o surgimento de vários debates em torno dos desafios e dificuldades que os gestores escolares estão tendo para cumprir suas metas, justificando assim o olhar do secretário executivo em formação que atua junto à gestão escolar através do trabalho administrativo na secretaria escolar, atendendo e intermediando seus públicos: gestor, docentes e discentes.

Valorização de professores, investimento em melhoria da infraestrutura de escolas, qualificação dos funcionários, assim como a gestão escolar, são temas que merecem destaque.

Na segunda metade da década de 1990, o tema liderança escolar passou a ser importante para o setor público, pois naquela época eram só as escolas

particulares que tinham a presença de líderes dotados de autonomia para implementar ações diante dos desafios.

O interesse por esse estudo surgiu pela própria atuação junto à gestão escolar, a qual justificou o estágio supervisionado em secretariado executivo. Também despertou interesse os recentes debates científicos sobre gestão escolar, os quais apresentaram números alarmantes sobre as dificuldades e desafios que as lideranças escolares tem enfrentado em seu cotidiano.

A importância de analisar os desafios de liderança nas escolas e nessa pesquisa em particular, encontra justificativa na pouca atenção que essa temática tem em Sergipe. Nesse sentido, este trabalho pretende, a partir da ótica secretarial, oferecer elementos que possam identificar os desafios de diretores de escola e professores no exercício conjunto da liderança nas escolas públicas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 UMA ABORGAGEM SOBRE LIDERANÇA

Existem diversos conceitos de liderança e praticamente todos citam alguns elementos chave como “trabalho em grupo”, “influenciar pessoas” e “atingir resultados”. Várias são as definições a respeito de liderança. Para Maxwell (2008) liderança requer da pessoa dedicação, esforço, aprendizado para poder desenvolvê-la, é disciplinar e compreender vários aspectos diferentes.

Nesse sentido Maxwell (2008, p. 5) apresenta os seguintes pontos sobre a abordagem de liderança:

Quadro 1- Abordagens sobre Liderança

Conceitos
<ul style="list-style-type: none">• Disposição de assumir riscos• Desejo apaixonado de fazer diferença• Se sentir incomodado com a realidade• Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas• Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades• Disposição de se destacar no meio da multidão• Abrir a mente e o coração• Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor• Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer• Poder de potencializar muitas vidas• É falar com o coração ao coração dos liderados

- É a integração do coração, da mente e da alma
 - É a capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas
 - É o sonho transformado em realidade
 - É acima de tudo, coragem
-

Fonte: (MAXWELL, 2008, p. 5)

Todos estes conceitos ajudam no processo de crescimento, produção, eficácia, visão e mudança dentro da organização e no processo de gerenciamento diante de seus liderados.

De acordo com Maxwell (2008) liderança significa uma maneira delicada de gerenciar pessoas, uma capacidade de integrar uma visão de crescimento para atingir os objetivos junto com os liderados, é se envolver com coragem enfrentando as dificuldades e souber tomar decisões certas daquilo que é melhor para sua organização.

Para Robbins (2005, p. 258) liderança é “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”, ou seja, todos os componentes de um grupo, neste caso, gestores e professores, todos veem num líder a capacidade de gerenciar, guiar e servir de exemplo em todos os aspectos.

Segundo Clegg (2011, p. 149):

“Liderar ou exercer liderança é estar à frente de outros, levá-los onde eles não necessariamente queiram ir, fazê-los chegar onde necessitam estar e motivá-los a superarem qualquer temor ou ansiedade que possam ter durante um processo”.

Diante dessa definição, o autor finaliza que a capacidade de influenciar as pessoas é um processo que ajuda no melhor desempenho e, conseqüentemente, no desenvolvimento organizacional.

Ainda de acordo com Maximiano (2000) líderes religiosos são capazes de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas, assim como um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época.

Portanto, liderar é ter a capacidade de influenciar um grupo rumo à realização de metas feitas previamente. A posição de liderança está associada ao desenvolvimento de certas habilidades, como saber lidar com as complexidades envolvendo comunicação, desenvolvimento da cultura

organizacional, além de assumir responsabilidades e ter visão estratégica, desenvolver qualidades com determinação, integridade e intuição.

2.2.1 Tipos de Liderança

Por algum tempo as pesquisas sobre liderança giraram em torno do estudo dos traços do líder. A partir dessa abordagem os pesquisadores partiram para estudos sobre o comportamento dos líderes e depois, sobre as contingências que deveriam ser consideradas no processo de liderança. Muitas abordagens foram criadas e hoje se sabe que para compreender a liderança é preciso entender o perfil do grupo que se lidera.

Segundo Chiavenato (2004, p. 451) “existem três diferentes abordagens teóricas a respeito de liderança”:

- a. Teoria dos traços de personalidades;
- b. Teoria dos estilos de liderança;
- c. Teoria contingencial ou situacional.

A partir dessas teorias, o autor descreve as características dos líderes, sua personalidade, maneira de trabalhar com os seus liderados, estabelecendo, de maneira geral, o conjunto de diferentes lideranças.

Segundo Chiavenato (2004, p. 452) “a Teoria dos Traços de Personalidades é aquela que procura identificar os traços de personalidades que caracterizam os líderes bem-sucedidos”.

- a. Habilidade de interpretar objetivos e missões;
- b. Habilidade de estabelecer prioridades;
- c. Habilidades de planejar e programar atividades da equipe;
- d. Facilidade em solucionar problemas e conflitos;
- e. Facilidade em supervisionar e orientar pessoas;
- f. Habilidade de delegar responsabilidades aos outros.

Todas estas habilidades que o autor aborda acima identificam os traços de personalidade capazes de caracterizar os líderes. O autor destaca também as características de personalidade desejáveis no líder, conforme quadro a seguir:

Quadro 2- Características de personalidade desejáveis no líder

<ul style="list-style-type: none">• Inteligência• Otimismo• Calor humano• Comunicabilidade• Mente aberta• Espírito Empreendedor• Habilidade humana empatia• Empatia• Assumir riscos• Criatividade• Tolerância	<ul style="list-style-type: none">• Impulso para a ação• Entusiasmo• Disposição para ouvir• Visão do futuro• Flexibilidade• Responsabilidade• Confiança• Maturidade• Curiosidade• Perspicácia
---	--

Fonte:(CHIAVENATO, 2004, p.452)

Uma das questões mais frequentes sobre a teoria dos traços segundo Chiavenato (2004) refere-se ao aspecto inato do líder, ou seja, aquele que tivesse certas características predefinidas seria líder, e quem não nascesse com estes traços seria liderado. Sendo assim, só exerceria liderança quem tivesse traços intelectuais e sociais determinados a partir do seu nascimento direcionados para a tarefa.

De acordo Robbins (2005, p. 259) “das Teorias dos Traços de Liderança que diferenciam líderes dos não-líderes (são) com base nas qualidades e características pessoais.”

Para Robbins é necessário que a pessoa possua traços diferenciados para ser um líder bem sucedido como: ter boa formação em escolas e instituições, e ter conhecimentos relevantes para o trabalho, ser criativo, responsável, inteligente e honesto.

Vergara (2006, p. 75), corroborando Chiavenato, discorre que liderança “exerceria influência sobre indivíduos e grupos que nascessem com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa”. Também é percebido pelo autor que essas características influenciariam em quem seria um líder e um liderado.

Outra Teoria são os Estilos de Liderança, que conforme Chiavenato (2004) que “são possíveis estilos de comportamento do líder em relação aos subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta”. São três estilos de liderança:

a. Autocrática - o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.

b. democrática - o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.

c. liberal - o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum.

No quadro 3 estão especificados aspectos dos três estilos de liderança, com suas respectivas diferenças:

Quadro 3: Os três estilos de liderança

ASPECTOS	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA
Tomada De Decisão	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade do grupo para tomar decisões, com mínima intervenção do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e orientado pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para à execução sem explicá-las ao grupo.	Participação limitada do líder. Informações e orientação são dadas desde que solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.

Divisão do trabalho	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas é do grupo. Nenhuma participação do líder.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.
Comportamento do líder	O líder é dominador e pessoal nos negócios e nas críticas ao grupo.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticos. Trabalha como orientador de equipe.

Fonte: Chiavenato (2004, p.455)

Analisando o Quadro 3, percebe-se os tipos de líderes e seus aspectos: liderança autoritária é aquela que o líder decide tudo sem qualquer liberdade ao grupo, é dominadora e apresenta rigidez em todo processo de organização do trabalho. Já na liderança democrática todas as diretrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue à decisão. Por último, a liderança liberal é aquela que dá liberdade completa nas decisões grupais e individuais.

Pode-se observar que segundo a Teoria dos Estilos de Liderança, todos os líderes têm comportamentos específicos que identificam suas características, a liderança poderia ser ensinada para os indivíduos que desejassem tornam-se líderes eficazes (ROBBINS, 2009).

Segundo Chiavenato (2004) a Teoria Situacional ou Contingencial uma liderança bem sucedida só será alcançada por meio da seleção de um estilo adequado que depende do nível de preparo ou de maturidade de seus seguidores.

A partir dessa teoria Chiavenato (2004, p. 460) “que constituía um avanço em relação às teorias baseadas exclusivamente no estilo de liderança”. As principais teorias situacionais são:

- a. Escolha dos padrões de liderança;
- b. Modelo Contingencial;
- c. Teoria do Caminho- meta.

A escolha dos padrões de liderança acontece quando o líder deve escolher qual padrão mais adequado para cada situação em que se encontra. Segundo o modelo de Tannenbaum e Schmidt (1973 apud Chiavenato, 2004, p.460) essa Teoria Situacional se baseia em três aspectos:

- a. As forças no gerente. Ou seja, a motivação interna do líder e outras forças que agem sobre ele;
- b. As forças nos subordinados. Ou seja, a motivação externa fornecida pelo líder e outras forças que agem sobre os subordinados;
- c. As forças na situação. Ou seja, as condições dentro das quais a liderança é exercida.

Essas três forças que caracterizam a Teoria Situacional como um fenômeno diferente para cada situação, ou seja, o líder pode escolher um padrão de liderança adequado para cada situação, de modo a ajustar suas forças pessoais com as forças dos subordinados e as forças da situação.

O modelo contingencial de Fiedler “propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.” (ROBBINS, 2005, p. 263). Quanto maior o poder da posição, a estruturação da tarefa e o nível das relações entre líder e subordinados, maior a eficácia para alcançar bons resultados.

Já a Teoria Caminho-Meta desenvolvida por Robert House, é voltada aos meios para atingir as metas, como o líder influencia a percepção das metas de trabalho dos subordinados motivando-os, ajudando-os a entender que suas necessidades e expectativas podem ser preenchidas pelo seu desempenho no trabalho.

De acordo com Robbins (2005, p. 268): “Os termos meta e caminho derivam da convicção de que os líderes eficazes abrem os caminhos para ajudar seus liderados a atingirem seus objetivos, tornando a jornada mais fácil ao reduzir seus obstáculos”.

Segundo Robbins (2005), a Teoria Situacional identifica quatro comportamentos de liderança:

- a. O líder diretivo, encorajador, participativo, aquele que faz com que as tarefas sejam executadas;
- b. O líder apoiador, aquele que está atento às necessidades de seus liderados;

- c. O líder participativo, aquele que envolve seus funcionários no processo de tomada de decisão;
- d. O líder orientado para a conquista, aquele que fixa metas desafiadoras, confia e espera o melhor desempenho de seus liderados.

Para Sobral (2008), a Teoria Caminho-Meta baseia-se também em dois conjuntos de variáveis situacionais: as características pessoais dos seguidores e as pressões e exigências ambientais do local de trabalho com as quais os subordinados precisam lidar para atingir suas metas.

2.1.2 Uma visão sobre liderança na Atualidade

Nos dias atuais, no que se refere Drummond (2007) a liderança pode não ser uma novidade, mas sua abrangência como força impulsionaria nos indivíduos frente aos desafios empresariais e sua importância como ferramenta humana que dirige o comportamento das pessoas na direção das metas organizacionais, no entanto a torna, ainda constructo a ser pesquisado.

De acordo com Drummond (2007, p. 68) “A liderança tornou-se produto estratégico, definido pelo marketing, muito provavelmente composto com base nas expectativas e representações auscultadas junto dos seguidores”.

Percebe-se uma vasta abordagem sobre este assunto, diferentes tipos de liderança surgem, conforme Clegg (2011, p. 162) “a nova liderança abrange três tipos diferentes”.

- a. Transacional;
- b. Carismática;
- c. Transformacional.

O quadro a seguir especifica estes três diferentes tipos de liderança, com suas definições:

Quadro 4 - As abordagens das Lideranças Transacionais, Carismáticas e Transformacionais.

Abordagem	Descrição
Transacional	Todas as funções administrativas realizam todas as funções necessárias e importantes como esclarecimento de papéis e exigências

	para o cumprimento das tarefas e sabem como alocar e oferece prêmios e punições. Eles aderem a políticas empresariais, valores e visão muito boa em planejamento, orçamento e cronogramas de reuniões.
Carismática	Líderes carismáticos são um pouco mais complexos. Eles exercem um defeito motivador nas pessoas e conseguem criar grandes visões sobre um futuro ideal. São capazes de unir as pessoas em torno dessa visão e promover condições de alta confiabilidade
Transformadora	Líderes transformadores inspiram mudança e inovação. É o contrário dos líderes transacionais porque tratam mais de conceitos abstratos e intangíveis com visão e mudança.

Fonte: Clegg (2011, p. 162)

Através do quadro anterior, percebe-se que as abordagens de Lideranças Carismáticas, Transacionais e Transformacionais, são as que abrangem um conjunto de aspectos diferentes ao respeito do líder nos vários ângulos de maneira que cada um deles sejam capazes de fazer com que toda a sua equipe atinja os objetivos em todas áreas, mantendo o foco no rendimento e expectativas da organização.

A Liderança Carismática é aquela que o líder tem a carisma como virtude, isto faz com que seus colaboradores realizem as metas e facilita as transformações que precisam passar, já a Liderança Transacional é uma relação de troca entre o líder e os seus subordinados para responder aos seus próprios interesses e a Liderança Transformacional está relacionada à inspiração dos seus seguidores transcenderem seus próprios interesses para o bem da organização. Neste sentido o Líder Transformacional oferece uma visão e o sentido da missão, estimula o orgulho, comunica suas altas expectativas, administra o processo de mudança a partir da realização dos objetivos.

2.1.3 O Papel do Líder no processo de liderança.

Um líder está presente em praticamente todas as áreas, lugares ou setores da sociedade. As pessoas que exercem papel de liderança em uma organização, e ainda em cada setor dela, que lidera um time de futebol, em um grupo de amigos, na organização chamada família, enfim, se fazem presentes em outras áreas, a exemplo dos comandantes militares, regentes de orquestras e dentre outros.

Há um número considerável de significados para a palavra líder. Conforme dicionário Houaiss (2009, p. 177), líder é definido como “indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros, pessoas cujas ações e palavras exercem influência sobre pensamento e comportamentos de outros”.

Para Ferreira (2010, p. 1263) o significado de líder é “indivíduo que chefia, comanda ou orienta qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias, guia, chefe ou condutor que representa o grupo”.

Estas definições demonstram o papel do líder dentro das organizações. Ele exerce uma forte influência sobre as pessoas, estimula o grupo a perseguir tais objetivos segundo as estratégias propostas e controla efetivamente, o comportamento de seus liderados.

Para Robbins (2005, p. 258) “os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos.”.

De acordo com o autor o líder é considerado o que comanda a equipe a lutar pelas mesmas causas tem a habilidade ou arte de induzir as pessoas. Isto quer dizer, primeiramente, que ele capacita e motiva as pessoas a fazerem aquilo que precisa ou deve ser feito.

Robbins (2005) chama a atenção que o verdadeiro líder é aquele que aprende e sabe direcionar as pessoas, mesmo diante de problemas que existem em todas as organizações. A questão do relacionamento para a superação de conflitos, uma vez que eles sempre irão existir no ambiente de trabalho. Cabe ao líder manter o equilíbrio para o alcance das metas, assim como estabelecer um ambiente agradável e cooperativo.

O líder exerce influência no seu grupo para que faça o que ele deseja, aponta a direção para a qual sozinhas não seguiriam, deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal,

incentivar, mostrar que é possível, colocar a equipe em condições de avançar e também aprender com os erros.

Conforme Maximiano (2000) um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para que assim possa ter condições de fazer um processo de liderança com sucesso. Esse processo não se trata apenas de técnica a ser aprendida, mas sim uma atitude para ser vivenciada, pode-se dizer que para ser tornar um verdadeiro líder, o indivíduo não adianta mudar apenas a maneira de agir, é preciso mudar a maneira de pensar.

3. BREVE HISTÓRICO SOBRE GESTÃO

Há consenso entre autores das mais variadas épocas que o ato de organizar, administrar e gerir sempre esteve presente na vida do ser humano. Essas ações são possíveis de serem observadas desde os tempos mais remotos aos dias atuais, quando, geralmente, o homem, ocupando o papel de líder, na convivência em grupo ou familiar, estabelecia padrões organizacionais, a fim de que cada pessoa desempenhasse suas funções com êxito dentro do grupo.

Os acontecimentos históricos que permearam a administração antecederam os conhecimentos teóricos obtidos através da ciência, suas raízes históricas foram iniciadas na Suméria há 5.000 anos antes de Cristo, quando os sumérios procuravam resolver seus problemas exercitando a arte de administrar. (PUBLIFOLHA, 2006 apud ROSA, 2008, p. 20).

Dessa forma foi possível evidenciar alguns fatos que contribuíram para início da utilização da administração dos negócios no Egito e na China, nos setores políticos, econômicos e sociais, ainda no início dos tempos. Sendo assim, Rosa (2008) ressalta alguns pontos:

- a. No Egito, quando Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado, operacionalizando através de uma administração pública organizada;
- b. Na China, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, a Constituição de Chow¹, com seus oito

¹ A constituição de Chow, promulgada em 1100 a.C, descrevia os cargos e as tarefas atribuídos a todos os servidores reais, obedecendo uma escala do maior para o menor.

regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio, exemplificam a

c. Tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

Vale lembrar que outros povos também tentaram estabelecer esse sistema de organização através da administração nas suas instituições. Nesse contexto, Rosa (2008) ressalta “os otomanos e os romanos, ambos centrados numa estrutura organizacional altamente aperfeiçoada”. Ainda segundo este autor, “esses impérios eram caracterizados pela sua complexidade de gerir suas relações comerciais, deparando com um grande desafio de manter a rentabilidade sem prejuízos”.

Envolto a esse contexto, duas instituições se destacaram por organizar e gerir com competência e eficiência seus interesses, a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. A primeira por permanecer com a mesma base de estrutura administrativa mesmo passando por vários obstáculos e confrontos. No que versa o exército pode afirmar que a rígida hierarquia ainda permanece presente nos dias atuais, mesmo percebendo algumas mudanças na área militar.

Contudo, anos depois, a revolução industrial na Inglaterra provocou um grande impacto social, político e econômico, abrangendo todas os estabelecimentos de trabalho. Este acontecimento provocou uma grande mudança na vida da sociedade ocidental desde ao grande e pequeno empresário, bem como, os trabalhadores que passavam por este momento de transição.

Logo, foi possível perceber a preocupação de vários empresários no que concerne a organização e administração do seu próprio negócio voltado às ideias modernas da época. Este acontecimento proporcionou numa análise referente a organização e produção no setor industrial.

Historicamente falando, foi ainda no limiar da Primeira Guerra Mundial que alguns pensadores conscientizaram da importância e da existência da administração. Conforme Drucker (2001, p. 24) nesse período, “mesmos nos países mais desenvolvidos, poucas pessoas tinham algo a ver com ela, ninguém sabia reunir pessoas com diferentes habilidades e conhecimentos para alcançar metas comuns”.

Nesta ótica, a ideia de administração moderna surgiu nos Estados Unidos, sob a influência de dois engenheiros, o norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856 -1915) e o francês Henri Fayol (1841 – 1925). Ambos contribuíram de forma significativa nas mudanças de organização nos âmbitos industriais, referente às produções, destacando os princípios da administração moderna como solução tecnológica para a revolução da indústria (SOARES, 2012, p. 18).

Sendo assim Lourenço (2007, p. 50) enfatiza que as primeiras tendências de Taylor consistiram na:

Análise metódica do trabalho industrial, na cronometragem dos movimentos elementares de cada operação e formas de sua coordenação, a ser feita de modo direto por chefes de turma, e, indireto, por contramestres e técnicos, encarregados da manutenção do equipamento, máquinas e ferramental, e suprimento da matéria-prima. Os incentivos ao trabalhador eram os de pagamento por peça produzida. O conceito de eficiência correspondia ao de “produção por unidade de esforço”, ou ao de simples rendimento mecânico.

Contudo, Soares (2012, p. 18) ressalta que Taylor foi “considerado e reconhecido como o norte-americano que introduziu o conceito da chamada teoria da Escola da Administração Científica, revolucionando todo sistema produtivo no início do século XX, criando a base sobre a qual se desenvolveu a atual teoria da Escola da Administração Científica”.

No que refere-se a Fayol, Soares (2012) destaca que este engenheiro foi o criador da teoria da Escola Clássica da Administração, contribuindo para de forma significativa para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno e a gestão administrativa.

Baseado nesse contexto pode-se perceber que tais contribuições foram fundamentais não apenas na organização de grandes ou pequenas empresas, mas em toda estabelecimento de trabalho, seja ele municipal, estadual, federal ou privado. Nota-se portanto que esses engenheiros deixaram suas contribuições que serviram de embasamento e reflexão no que corresponde a organização de setor de trabalho. Partindo da compreensão de Taylor, onde tudo pode ser aproveitado e o desperdício evitado, se antes houve organização, planejamento, dedicação e comprometimento naquilo que faz.

Enquanto Taylor preocupava-se com a produção individual e a divisão do trabalho focado em um sistema totalmente hierárquico. Desse modo, nota-se

que a teoria deste engenheiro possuía uma característica de organização fragmentada, onde cada indivíduo desempenhava suas atividades de acordo com a sua formação. Sendo assim, Etzioni (1972, p. 40) apud Nascimento (2010, p. 3) menciona que:

[...] as tarefas precisam ser divididas em componentes, por uma autoridade central, de acordo com um plano central de ação; os esforços de cada unidade de trabalho precisam ser supervisionados; os diversos trabalhos que levam ao produto final precisam ser coordenados.

Compreende-se, portanto que na Teoria Científica defendida por Taylor, a organização obedecia a uma hierarquia delimitada a diferentes funções, em qualquer esfera de estabelecimento, ou seja, a autonomia era exercida do maior para o menor, onde todos os funcionários tinha o dever de desempenhar da melhor forma possível suas habilidades de acordo com as incumbências que lhe foi confiada.

Por outro lado Fayol defendia uma administração centrada na administração geral, onde as habilidades poderiam ser compartilhadas e integradas as atividades em qualquer instituição de trabalho, reconhecendo a troca de conhecimentos como elemento fundamental na prosperidade de um trabalho em qualquer atividade.

Fayol partiu de mais ampla noção de eficiência, fundada na ideia de que a racionalização do trabalho deveria compreender todas as partes e funções de uma empresa, buscando velar pela sua unidade constitutiva, não só pela produção bruta num dado momento. O motivo básico era o de que sem isso não se atenderiam às exigências de continuidade e desenvolvimento das próprias empresas e, assim, do processo de organização social que representam (LOURENÇO, 2007, p. 51).

Desse modo, Silva (2001, p. 144) afirma que “na Teoria Administrativa contemplada por Fayol os empregados tem a oportunidade de desempenhar outras habilidades, exercendo outra posição no âmbito empresarial conforme apresentar aptidão em outra área”. Este autor ainda enfoca que:

Todos os empregados numa organização participam, num maior ou menor grau, da função administrativa. [...] a oportunidade para exercer suas faculdades administrativas e ser

reconhecidos por isto. Aqueles que são particularmente talentosos podem subir degraus mais baixos aos mais altos, da hierarquia da organização (SILVA, 2001, P. 144).

Examina-se, portanto que as duas teorias ainda nos dias atuais se fazem necessárias à organização no campo de trabalho. Ainda, a existência da hierarquia, apesar de ser vista pela sociedade como estado de “obediência” se faz necessária nas tomadas de decisões dentro de uma instituição.

Além do legado de Taylor e Fayol no que se refere às teorias das escolas administrativa e científica, é importante registrar uma terceira, a Teoria da Burocracia de Max Weber, que surgiu na Europa no início do século XX, como alternativa às teorias então conhecidas, buscando a racionalidade técnica requerida para projetar e construir um sistema administrativo baseado no estudo exato dos tipos de relacionamentos humanos necessários para expandir a produtividade (NASCIMENTO, 2010, p. 4).

Observa-se a pertinência de Weber ao definir o sistema burocrático, caracterizado para ele como elemento necessário e fundamental na organização e administração das entidades com fins lucrativos ou filantrópicos. Para tanto, é importante destacar a necessidade de respeitar as regras do sistema hierárquico existentes em qualquer âmbito, almejando o estabelecimento de atividades organizadas e integradas, onde as dimensões burocráticas sejam assumidas pelo corpo que compõem uma classe trabalhista.

Nesse contexto Lourenço (2007, p. 56) acrescenta que “o termo burocracia soou de forma pejorativa, tanto nos serviços públicos como nos particulares”, causando uma interpretação estereotipada desta dimensão, desde os tempos mais remotos aos atuais. Segundo cita este autor, será preciso “distinguir, porém, entre essa acepção que o nome tomou, e outra, que investigadores sociais puseram em relevo, abrangente não apenas os defeitos, mas das vantagens de uma organização desse tipo” (LOURENÇO, 2007, p. 56).

Percebe-se dessa forma o desafio vivenciado por gestores, quanto ao seu posicionamento e atitudes a serem adotadas nas atividades administrativas, aguçando a aceitação ou recusa da classe subordinada. Nota-se, portanto, que o papel desempenhado por uma pessoa que atua em um grau maior de decisão no setor, precisa buscar contemplar as necessidades presentes no

estabelecimento, através da organização e coordenação, exercendo sua função com autonomia e confiança nas suas ações.

Logo, Silva (2001, p. 160)² ainda reforça que a teoria da burocracia estabeleceu uma visão acerca da organização “como uma estrutura de relacionamentos, poderes, objetivos, papéis, atividades, comunicações e outros, originando-se a partir das necessidades organizacionais de ordem e precisão”.

A respeito disso as teorias de Taylor, Fayol e Weber, contribuíram de forma significativa para os estudos de gestão nas entidades de trabalho, enfocando a importância de gerir com autonomia uma instituição, respeitando e obedecendo a hierarquia e as burocracias existentes nas áreas divergentes. Desse modo cada teoria preocupou-se em analisar a área administrativa no quesito organização e planejamento.

Sendo assim, Nascimento (2010, p. 5) esclarece que as compreensões das teorias ficaram assim estabelecidas:

- a. A científica focalizou a análise das atividades físicas do trabalho;
- b. A administrativa e a burocrática enfatizaram a estrutura e os processos da organização, estabelecendo seu foco nos relacionamentos da estrutura organizacional e nos processos de homem para homem em níveis superiores.

Para tanto, é preciso esclarecer a pertinência de saber ouvir, buscando melhores soluções para os problemas e soluções ora apresentados, respeitando e analisando as opiniões divergentes. Desse modo, pode evidenciar com clareza a relevância da organização nas atividades administrativa, seja essa de cunho privado, municipal, estadual, federal, religioso ou político.

Partindo dessas concepções a demanda por um setor que funcione de forma organizada, é fundamental na consolidação dos resultados traçados e planejados por uma equipe comprometida por uma boa administração, bem como o progresso na área em que atua. Dessa forma, as instituições escolares também assumiram uma postura administrativa e organizada, focada na realização de trabalhos individuais e coletivos, deparando-se com a missão de

² Weber ainda desenvolveu outras concepções básicas, a Teoria da Autoridade. Elemento necessário no campo de trabalho, na qual as regras e ordens são obedecidas e realizadas voluntariamente, confiando no poder que é confiado a uma chefia.

trabalhar as competências, habilidades e potencialidades existentes nesse campo de trabalho.

3.1 GESTÃO ESCOLAR

Gestão escolar é um conjunto de participação coletiva junto à direção, coordenação pedagógica, professores, alunos, comunidade e demais funcionários que fazem parte da instituição, em outras palavras, é tudo que envolve com desempenho para melhoria da qualidade de uma instituição com o objetivo de trocar ideias e tomar decisões sobre questões pedagógicas, administrativas e financeiras da escola (LÜCK, 2006).

Desta forma a ideia de gestão escolar requer a participação de todo o conjunto para o desempenho coletivo e melhoria de comprometimento das pessoas envolvidas, no processo de tomada de decisão visando o bem coletivo e melhoria da escola. De acordo com Lück (2006) a gestão escolar é definida como:

O processo em que criam condições para que os membros de uma coletividade não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam responsabilidade por sua implementação. (LÜCK, 2006, p. 57).

Percebe-se, de acordo com a autora, que é muito importante o planejamento participativo de toda a equipe para consolidação da gestão escolar, pois ele se constitui em um instrumento teórico- prático que favorece transformações no ambiente escolar.

Nessa equipe de gestão tem o destaque o diretor escolar, responsável maior norteammento do modo de ser e de fazer da escola e seus resultados. Ela também é diretamente formada por diretores assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. (LÜCK, 2009, p. 22).

A autora destaca a importância deste conjunto para o planejamento e coordenação para que possa chegar ao resultado e conseguir meios para atingir fins, de maneira a observar a escola e os problemas educacionais a realizar um

trabalho com visão estratégica e as ações interligadas que abrange toda área da estrutura organizacional.

Ao ter em mente uma visão de conjunto das dimensões de gestão escolar, cabe ao diretor, ao colocá-las em prática de forma integrada e interativa, ter em mente, também em conjunto, os fatores internacionalmente citados como responsáveis pelo sucesso educativo das escolas (SAMMONS, HILMAN e MORTIMOR, citado por FERRÃO et al. 2001), a saber:

- a. Liderança profissional;
- b. Visão e metas compartilhadas pelos agentes educativos;
- c. Ambiente de aprendizagem;
- d. Concentração no processo ensino-aprendizagem;
- e. Ensino estruturado com propósitos claramente definidos;
- f. Expectativas elevadas;
- g. Reforço positivo de atitudes;
- h. Monitoramento do progresso;
- i. Direitos e deveres dos alunos;
- j. Parceria família-escola;
- k. Organização orientada a aprendizagem.

Seguindo os pressupostos teóricos de Ferrão citados acima o gestor de uma escola deve estar apto a acompanhar todos os processos que se desenrolam no espaço escolar, precisa compreender os mecanismos de implementação da gestão escolar.

3.1.1 O Diretor Escolar

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos que nela atuam. Quer como aquele que coordena (e controla) o trabalho de todos, quer como líder que estimula subordinado e comanda a proposição e o alcance de metas. (PARO, 2015).

De acordo com Lück (2009, p. 23) “o diretor escolar é o líder, coordenador e orientador principal da vida escola e de todo seu trabalho educacional”.

Conforme a palavra da autora a principal responsabilidade administrativa é do diretor, compete a ele zelar pela escola como um todo, tendo como foco de sua atuação em todas as ações de aprendizagem e formação do aluno.

Segundo Bravo (2011, p. 105) relata que:

“A função do gestor dentro da escola é revestida de uma nova perspectiva global ou seja, a de provocar a melhoria dos problemas que se colocam localmente para a implementação de novas finalidades educacionais e de introduzir a inovação para melhorar a qualidade e eficácia do ensino.’

Observa-se portanto as responsabilidades do diretor escola junto para o melhor desempenho de suas atividades no ambiente escolar para melhor efetivação dos processos educacionais para realização dos objetivos para um devido fim.

Para Oliveira (2004, p. 65) “O gestor tem cinco funções fundamentais: iniciar, comunicar, motivar, desenvolver pessoas e decidir.” A respeito do que o autor relata o papel do diretor na escola é que determina todo o processo entre alunos, professores e os demais funcionários para realização dos objetivos de toda a equipe.

Segundo Lück (2009, p. 18) “Compete ao diretor escolar construir um repertório conceitual próprio em sua escola, sobre a educação e o seu trabalho de liderança educacional de modo a saber traduzir esse repertório em ações efetivas sobre:”

- a. Políticas educacionais definidas legalmente e a partir de normas de governo;
- b. Os desafios e demandas educacionais apresentados pela dinâmica da sociedade globalizada, tecnológica e do conhecimento;
- c. Os desafios de orientação e formação de crianças, jovens e adultos vivendo em um mundo dinâmico, pleno de estimulações ao mesmo tempo instigantes, desafiantes e contraditórios.

Assim o papel do diretor escolar é analisar dados e traçar planos e metas, tendo uma visão abrangente da escola, mobilizando toda a sua equipe nas ações conjuntas no processo de ensino de qualidade. Embora Lück (2009, p, 32) explica que: “A ação do gestor escolar será tão ampla ou limitada, quão ampla

ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola.

Sabemos que haverá sempre limitações na tomada de decisão do diretor, já que é administrado por um poder político, onde algumas decisões tem de ser analisada por este poder.

2.2.3 A comunicação na Gestão Escolar

A comunicação é um fator fundamental no sucesso e alcance dos objetivos da organização ajudando consolidar sua imagem junto aos seus públicos. Ela é a base do desenvolvimento pessoal e profissional desenvolvidas a partir da comunicação não verbal, depois a verbal e por último com a comunicação escrita.

Para Chiavenato (2004, p. 417) comunicação significa:

“Comunicar significa tornar algo comum. Esse algo poderá ser uma mensagem uma notícia, uma informação, um significado qualquer. Assim a comunicação é uma ponte que transporta este algo de alguma pessoa para outra ou de uma organização para outra.”

Conforme as palavras do autor o processo de comunicação deve gerar interação e compreensão na forma de transmitir a mensagem permitindo a possibilidade de serem enviadas de uma pessoa a outra, por meio de mensagens escritas, orais e visuais. A mensagem quando transmitida de forma clara contribui para que haja um bom desempenho no gerenciamento do processo de produção na organização.

Sendo assim, Robbins (2005, p. 232) esclarece que:

“A Comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Em um grupo em que o indivíduo fala apenas alemão e os demais não sabem o idioma, ele não conseguirá ser bem-compreendido. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado.”

Percebe-se dessa forma, que o fator essencial da comunicação é entender a mensagem enviada e principalmente o significado desta mensagem em todo o seu processo. Quando a gestão escolar não consegue atingir os objetivos por causa das barreiras da comunicação, falta de diálogo com o a equipe entre outros podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz.

Robbins (2005, p. 245) aborda a respeito destas barreiras:

- a. A filtragem;
- b. Percepção seletiva;
- c. Sobrecarga de informação;
- d. Emoções;
- e. Linguagem;
- f. Medo da comunicação.

A filtragem se refere a manipulação da informação quando o emissor falar ao receptor o que ele deseja ouvir, já sobre a percepção seletiva é quando os receptores codificam a mensagem através dos seus interesses e expectativas. A sobrecarga de informação é quando as informações excedem nossa capacidade de processamento e as emoções causa nas pessoas nervosismo, ansiedades ou angústia e esses problemas envolvem um alto grau de responsabilidade, excesso de expectativas e cobranças e grande volume de tarefas em relação ao tempo disponível para executá-lo, afetando diretamente a organização.

Referente a linguagem nas organizações no uso da linguagem verbal e não-verbal integra a fala e a escrita modificam a mensagem e causam dificuldades de comunicação. E por último o medo da comunicação é uma grande barreira que afeta a maioria das pessoas no comportamento e pela ansiedade causada na presença de uma pessoa ou situação.

3 MATERIAS E MÉTODOS

A metodologia é o estudo dos métodos ou dos instrumentos necessários para a elaboração de um trabalho científico. O objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos processos e critérios utilizados na pesquisa (GIL, 2007).

Para desenvolver este trabalho se utilizou a pesquisa do tipo descritiva. Para Alice (2003, p.54) a pesquisa descritiva: “descreve fatos e características presentes em uma determinada população ou área de interesse”.

Já para Veal (2011, p.29) a pesquisa descritiva “procura descobrir, descrever ou mapear padrões de comportamentos em áreas ou atividades que não foram previamente estudados”.

O trabalho também apresenta uma abordagem qualitativa. De acordo com Martins(2009) a abordagem qualitativa estuda o comportamento de um determinado fenômeno, como a descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, para que este relato seja essencial no estudo da pesquisa. Já

para Chizzoti (2006, p.28) “O termo qualitativo implica uma partilha tensa com pessoas, atos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair do convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível”.

Quanto aos procedimentos técnicos partiu-se da pesquisa bibliográfica, e utilizou-se a pesquisa de campo, configurando o presente trabalho como estudo de caso em relação à metodologia adotada.

Segundo Gil (2007), a análise bibliográfica ou da literatura é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet.

Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências públicas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. (MARTINS, 2009, p.54).

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, serão realizadas também as coletas de dados junto ao público alvo. É uma característica também, a variedade de recurso e os diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-fato, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.). (FONSECA, 2002)

Para Lakatos (2005.p.118), “a pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles”.

Existe uma variedade de formas de descrever o que seja um de estudo de caso.

Para Martins (2009, p.62) “o estudo de caso trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

E por fim, foi feita uma coleta de dados através da aplicação de questionário aos docentes e ao gestor escolar do lócus estudado para análise e

estudo do caso. Foram aplicados questionários constituídos por 06 questões fechadas e 20 questões abertas aos professores e, também, outro questionário com 08 (oito) questões fechadas e 18 (dezoito) abertas para a direção que serviram como instrumento exploratório para coletar os dados pretendidos pela pesquisa

Para Lakatos e Marconi (2005, p. 203) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do entrevistador”. Segundo as autoras esse método apresenta as seguintes vantagens:

- a. Método econômico e com bom rendimento quanto aos dados;
- b. Abrange muitas pessoas simultaneamente;
- c. Cobre geograficamente área mais ampla;
- d. Colhe respostas rápidas precisas;
- e. Propicia maior liberdade nas respostas por conta do anonimato;
- f. Minimiza riscos de distorção, pela não influência do pesquisador;
- g. Favorece as respostas em hora mais adequada ao respondente e
- h. Favorece uniformidade na avaliação, pela impessoalidade do instrumento.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO

Em documento disponível na escola objeto deste estudo, conta-se a seguinte história: antes de ser escola no prédio funcionava uma fábrica de casquinha de sorvete. O imóvel pertencia à família de Hélio Wanderley Sobral de Carvalho e foi comprado pela prefeitura na gestão de Arnaldo Rollemberg Garcez, em 1993. Sendo ativada em 02 de abril de 1997, na gestão de Cesar Fonseca Mandarinó e transferida para rede estadual em 1998, através do Ofício nº 0019/1997, de 21 de janeiro de 1997, o decreto nº 16925/97 do governador Albano do Prado Franco criou a unidade escolar.

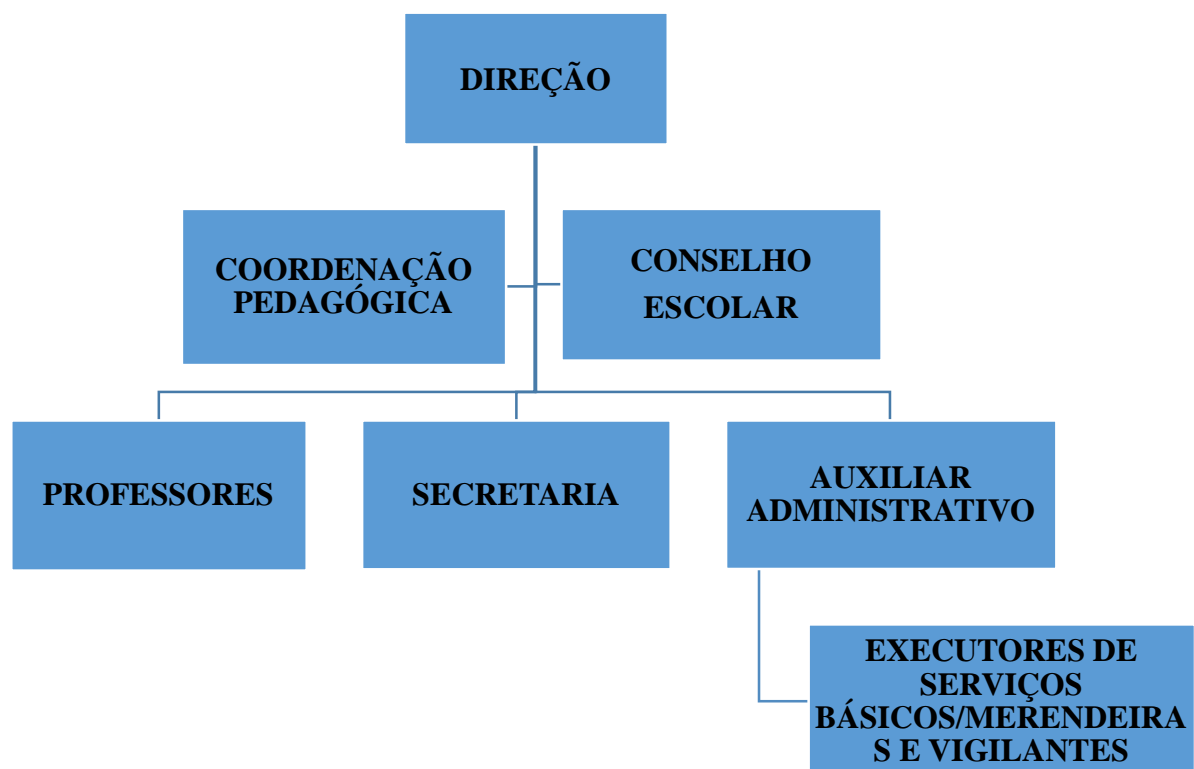
Atualmente o estabelecimento oferta os níveis de Ensino Fundamental do 3º ao 5º ano e do 6º ao 9º ano e, também, da 1ª a 3ª série do Ensino Médio,

funcionando nos três turnos: matutino, vespertino e noturno, perfazendo um total de 417 alunos matriculados no ano de 2017.

A estrutura da escola é composta por: diretora, secretaria, dois coordenadores, vinte e cinco professores, uma supervisora pedagógica, seis vigilantes, três auxiliares de serviços gerais, uma merendeira efetiva e cinco contratadas, quatro estagiários. Tem como entidade mantenedora a Secretaria de Estado da Educação de Sergipe - SEED/SE, Diretoria Regional de Educação 08, nos termos da legislação em vigor e pelo Regimento Escolar.

A figura a seguir apresenta o organograma da escola:

Figura 1 - Organograma da escola estudada



Fonte: Dados da pesquisa

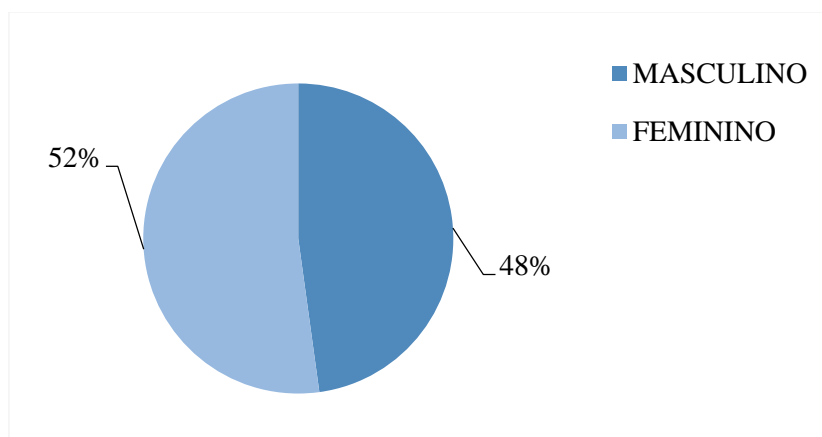
Este organograma sintetiza toda a estrutura organizacional do lócus estudado, contudo naturalmente reproduz a estrutura de poder em qualquer estabelecimento de ensino público.

4.2 PERFIL DA AMOSTRA

Foi aplicado um questionário semiestruturado com questões fechadas e abertas: dos 25 professores, 23 responderam. Houve também aplicação de questionário à direção, outro fator é que os entrevistados são todos concursados.

O Gráfico 1 mostra que, o gênero feminino é predominante, são cerca de 52,17%, já o masculino foram 47,83%.

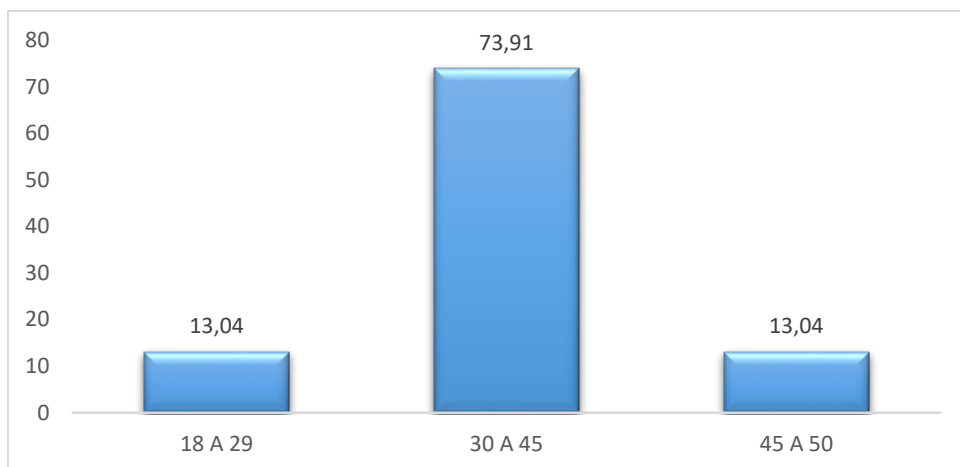
Gráfico 1- Gênero



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 2 são apresentados os dados relacionados a idade média de cada entrevistado: 13,04% entre 18 a 29 anos, 73,91% de 30 a 45 e 13,04% entre 45 e 50 anos. A faixa etária predominante é entre 30-45 anos, ou seja, uma classe adulta. Já entre as faixas de 18-29 a 45-50 anos o percentual foi o mesmo. Os dados indicam que trata-se de um grupo heterogêneo, composto em sua minoria por jovens e adultos de mais de 45 anos.

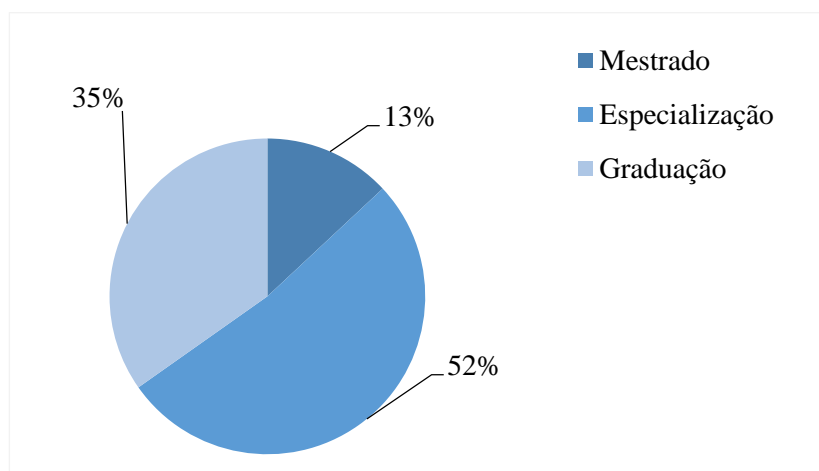
Gráfico 2- Idade



Fonte: Dados da pesquisa

Relacionado à escolaridade média dos professores, observou-se no gráfico 3 que 13,04% possui mestrado, 52,17% fez especialização e 34,78% graduação. Esses valores indicam que a maioria dos professores possui nível de escolaridade especializado na pós-graduação.

Gráfico 3- Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1- a seguir apresenta a porcentagem dos professores formados nas respectivas áreas e anos de conclusão dos cursos superiores.

Tabela 1 - Professores: curso superior e ano de conclusão

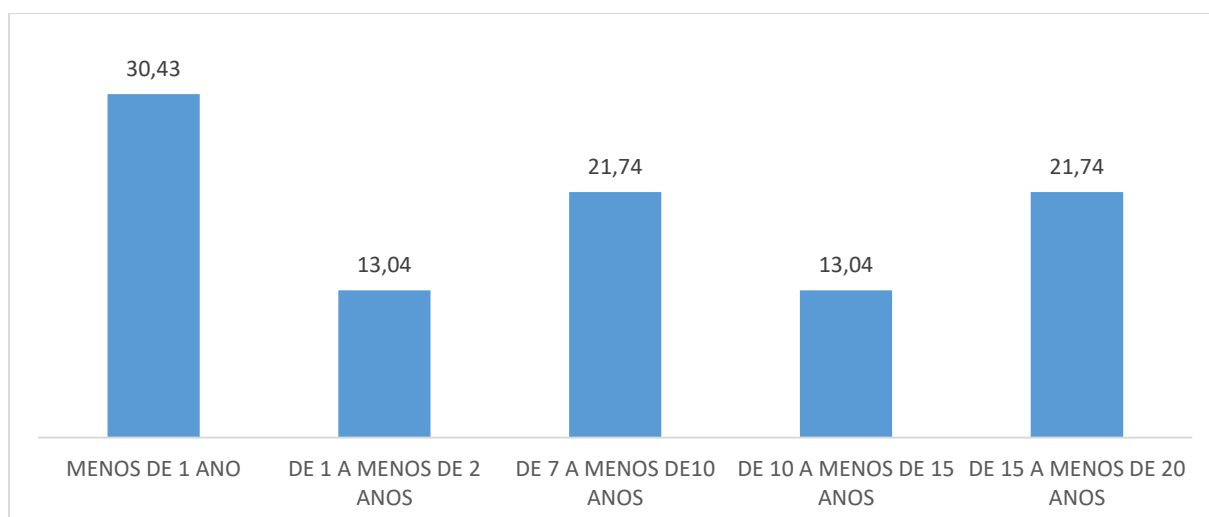
Formação	Ano de conclusão	Quantidade	%
----------	------------------	------------	---

Artes visuais	2015	1	4%
Ciências biológicas	2004	1	4%
Educação Física	2008/ 2009	2	8%
Geografia	2007/ 2008/ 2010	3	13%
História	2001/ 2013/ 2014	3	13%
Letras/ espanhol	2011	1	4%
Matemática	2008/ 2009	2	8%
Pedagogia	1997/2002/2002/ 2005	4	21%
Português	Não respondeu	1	4%
Português/ inglês	2009/ 2001	2	8%
Química	2002/2006/2013	3	13%
TOTAL	23	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Na tabela anterior podemos observar que professores de pedagogia representam o maior índice nos dados com 21% em seguida os de geografia, história e química apresenta o mesmo percentual de 13%, já Educação física, matemática e português/ inglês com o percentual de 8% e os demais como Artes visuais, Ciências biológicas e Português/ Espanhol foi de 4% e nenhuma informação do ano de conclusão do professor de português com 4%, todos foram um grupo heterogêneos.

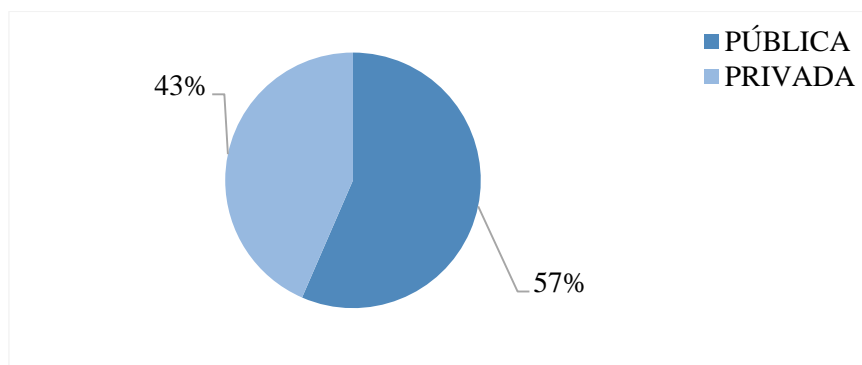
Gráfico 4- Tempo que trabalha na área de educação.



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de ensino, percebe-se que 30,43% dos professores possuem menos de 1 ano, sendo o percentual de 13,04% entre 1 ano a menos de 2, com 21,74% de 7 a menos de 10 anos, 13,04% de 10 anos a menos de 15 e de 21,74%, sendo esse o maior percentual o de menos de 1 ano.

Gráfico 5- Instituição de formação dos professores



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se que o índice do tipo de instituição é de 56,52% para rede pública e 43,48% na privada, isto mostra uma balança equilibrada entre eles.

4.3 ANÁLISES DAS RESPOSTAS DOS PROFESSORES

Os quatro blocos apresentados seguir oferecem a compilação e análise das respostas abertas dos docentes entrevistados e versam sobre o entendimento do que é liderança e líder; o líder e seu papel, atributos e exercício da liderança; tipo de liderança identificado no ambiente estudado; relação líder e liderados e o papel da comunicação, especialmente o da comunicação interna, nesse processo.

4.3.1 Percepções sobre o conceito “Liderança”

Nesta subseção são apresentados quadros síntese das três primeiras respostas dos docentes às questões abertas acerca da definição do termo liderança, do questionamento sobre possibilidade de qualquer pessoa se tornar um líder e se o líder é nato ou se pode desenvolver características par tal ao longo da vida.

4.3.1.1 Como define liderança?

Quadro 5 - Definições de liderança pelos professores entrevistados

-
- Comandar, se posicionar diante dos desafios.
 - Ato de conduzir pessoas em determinadas situações, dominando pensamentos e ações
 - Forma de exercer influência sobre as pessoas, através de práticas construtivas
 - Despertar nos “liderados” a importância do trabalho em equipe e valorização de cada indivíduo nas suas habilidades específicas.
 - Arte de conduzir, influenciar e estimular pessoas, para que juntas possam alcançar os objetivos do grupo.
 - Comportamento que expressa posição ascendência sobre determinado grupo.
 - Processo onde um indivíduo um grupo de pessoas em busca de atingir um objetivo.
 - Ato de organizar ideias e fatos de um grupo de pessoas servindo como ferramenta para atingir metas e objetivos comuns.
 - Comando sobre grupos para implementar ações de bem estar e dignidade humana.
 - Capacidade/ habilidade de uma pessoa em influenciar e exercer comando sobre outras pessoas.
Tomar frente de algo, direcionar um grupo de pessoas a conseguir algo proposto.
 - Capacidade de obter adeptos as suas ideias seja pelo exemplo de conduta, seja pelo convencimento argumentativo.
 - Uso “poder” para influenciar o comportamento de outras pessoas para que sejam alcançados os objetivos desejados.
 - Capacidade que um indivíduo tem de comandar de forma mais harmônica possível um grupo.
 - Ato que tem como meta alcança um objetivo.
 - Capacidade de influenciar pessoas
 - Habilidade de conduzir um grupo a alcançar determinado objetivo
 - Possibilidade de comandar pessoas influenciando-as ou atraindo-as como seguidores para determinadas atividades.
-

Fonte: dados da pesquisa.

Dentre as respostas à pergunta 1 pôde-se destacar repetição das seguintes palavras: “influenciar”, “comandar”, “conduzir liderados”, “direcionar”, “(alcançar e fazer cumprir) metas e objetivos”, “influenciar comportamentos”.

A expressão (ter) “seguidores”, chama atenção o emprego do termo, também de acepção religiosa, que muito tem se expandido para se referir ao ambiente virtual e designar internautas “fidelizados” à determinados conteúdos de perfis pessoais em redes sociais e/ou de sítios de internet.

O termo liderança também foi apreendido como “capacidade”, habilidade”, “arte” – em relação ao indivíduo que a exerce.

Nota-se ainda que os professores foram unânimes em relação à positividade do termo, de forma que todos os conceitos por eles atribuídos à “liderança” corroboram os apresentados por Maxwell (2008, p.5), na medida em que ajudam no processo de crescimento, produção, eficácia, visão e mudança dentro da organização e no processo de gerenciamento diante dos liderados.

4.3.1.2 Qualquer pessoa pode ser líder?

Das respostas à esta pergunta obtivemos 10 (dez) não e 02 (dois) sim absolutos.

No quadro abaixo são apresentadas algumas das respostas, especialmente aquelas em que foi apontada uma condição: “sim, qualquer um pode ser líder, mediante tais requisitos adquiridos ao longo da vida”.

Quadro 6 - Condições para ser líder

-
- Qualquer pessoa que pense em coletividade com habilidade para entender as diferentes filosofias de um grupo de pessoas e com capacidades de unir estas diferenças para se alcançar um bem geral, está habilitado a ser um líder.
 - Em tese sim; todo e qualquer ser humano pode ser líder. Todavia há necessidade de exercitar meios capazes de impulsionar esses atributos.
-

Fonte: dados da pesquisa.

4.3.1.3 Pessoas nascem como características específicas para o exercício da liderança ou estas características podem ser desenvolvidas?

Sobre a pergunta: Qualquer pessoa pode ser líder? 10 responderam não e 2 sim. Os demais observaram a necessidade de haver características, habilidades e conhecimentos específicos para que o indivíduo se torne um líder.

Observa-se que a predominância da negativa tende a corroborar Chiavenato (2005) e Vergara (2006), quando a palavra “perfil” se repete para designar atributo que não se adquire ao longo da vida, mas com o qual já se nasce.

Outras respostas, ainda que em menor número, identificaram a capacidade humana de desenvolver habilidades e conhecimentos para exercer a liderança, indo ao encontro do estudo de Robbins (2005) o qual afirma que qualquer indivíduo pode se preparar para ser líder.

4.3.2 O papel do líder

Os quatro subitens a seguir tratam das respostas sobre a função do líder e se eles próprios, docentes, se reconhecem como líderes, ou exercendo papel de liderança no ambiente escolar, dentro e/ou fora da sala de aula.

4.3.2.1 Qual é a função do líder?

As respostas à esta pergunta foram muito semelhantes às respondidas na questão 1, remetendo à própria definição de liderança ali identificada. Dessa forma não as reproduzimos.

4.3.2.2 Acredita ser um líder?

Das 20 respostas obtidas, 3 não se consideram líderes, de modo que 17, número que perfaz todos os demais, se consideram líderes.

No quadro a seguir são produzidas algumas frases positivas e negativas justificadas pelos professores:

Quadro 7 –Se considera um líder?

-
- Não me considero líder. Principalmente pelo pouco tempo efetivo na função de professor na escola.
 - Não me vejo como líder, apesar de ser professor e estar à frente de algumas salas de aulas, pois fora desse espaço, não me sinto à vontade para comandar pessoas
 - Sim, porque consigo desempenhar minhas atividades influenciando as pessoas de forma positiva.
 - Sim. Gosto de motivar pessoas a realização de atividades, conduzindo e planejando de forma coletiva e cooperativa, respeitando as diferenças.
 - Sim, porque todo professor exerce de certa forma influência sobre alunos.
 - Ser professor requer a presença de alguns aspectos de liderança. Lidar um grupo de pessoas que pensam de forma diferente e com planos diferentes, e leva-los a um ponto relativamente comum, requer atitudes que despertem neles a vontade de que juntos trabalhem por si e pelos outros
 - . Sim por possibilitar a interação com respeito e agir com senso de empatia para obter resultados satisfatórios.
-

- Sim, porque gosto de auxiliar e foco em metas a serem alcançadas com minhas turmas.

Fonte: dados da pesquisa.

4.3.2.3 Quais atributos de liderança você acredita que são exercidos pelos professores no ambiente escolar?

O quadro a seguir apresenta as principais respostas dos docentes à pergunta de número 6 do questionário aplicado:

Quadro 8 - Atributos de liderança exercidos pelos professores no ambiente escolar

-
- Motivação e perseverança.
 - Cooperação, organização, respeito mútuo.
 - Persuadir as opiniões levando os alunos à aceitar suas determinações em sala de aula.
 - Planejamento, organização, responsabilidade, motivação.
 - Respeito colaboração, organização, motivação.
 - Responsabilidade, organização, orientação e busca de conhecimento.
 - Saber ouvir. Para liderar é preciso conhecer as necessidades e desejos dos elementos intrigantes do grupo de lidera ter habilidade para expor ideias e soluções para superar desafios e percorrer os caminhos que levam a um objetivo coletivo assim com sanar possíveis impasses e conectar pontos positivos daqueles que compõem um determinado grupo.

- Trabalhar de forma justa, planejar e realizar objetivos, motivar os alunos a realizarem suas atividades, delegar tarefas quando necessário e ser referência positiva.
- Paciência, respeito, imparcialidade, equitativo(justo), coragem, comunicativo.
- Respeito pelos alunos, atenção, carisma e virtude.
- Abnegação, coragem e compromisso
- Foco, busca de metas, auxiliar os alunos, checar o aprendizado, rever onde ocorreu erros e corrigir.
- Bom relacionamento interpessoal, competência técnica em sua atribuição, compromisso saber ouvir.
- Comunicabilidade, carisma, mediador de conflitos, e altruísmo.

Fonte: dados da pesquisa.

Se verifica que apesar das respostas serem demasiado genéricas, a maioria dos professores identifica a necessidade de possuir atributos para exercer liderança no ambiente escolar. Há nesse sentido, provável incongruência das respostas, uma vez que houve professores que não se consideraram líderes, conforme subitem anterior, quando perguntados se se consideram líderes.

Ainda em relação à forma genérica pela qual citam os atributos do líder, identificam-se palavras que remetem às abordagens sobre liderança (Maxwell, 2008), teoria dos traços de personalidade para o exercício da liderança e características de personalidade desejáveis no líder (CHIAVENATO, 2004, p.452) e conforme exposto na página 17 do referencial teórico desta pesquisa.

4.3.2.4 Considera que o exercício docente da liderança em sala de aula pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

A esse questionamento, houve unanimidade nas respostas. Todos consideram 'que o exercício da liderança na sala de aula tem influência no sucesso escolar dos alunos, ainda que em questão anterior nem todos os professores se identifiquem como líderes.

Destacam-se duas respostas de docentes que procuraram analisar a questão num sentido mais amplo, as quais seguem transcritas:

Contribui diretamente para o sucesso escolar, entretanto é importante ressaltar que existem problemas externos e internos ao ambiente escolar, que afetam o desempenho dos discentes, independentemente da atuação do docente.

Referindo-me à esfera pública acredito que o problema do sucesso é mais complexo e a liderança docente não é ponto chave da questão. É óbvio que a liderança tem sua importância na condução de qualquer trabalho, porém, o sucesso dos alunos perpassa pelas condições estruturais não só da escola com também do ambiente familiar. Há alunos que só se alimentam na escola.

Tais respostas corroboram o exposto por Ferrão (2001) os fatores conjunturais responsáveis pelo sucesso educativo nas escolas abaixo reproduzidos, como liderança profissional, visão de metas compartilhadas por todos agentes educativos, ambiente e concentração no processo de ensino aprendizagem, monitoramento do processo, direitos e deveres dos alunos e parceria família-escola, conforme página 32 deste trabalho.

4.3.3 O tipo de liderança identificado no ambiente estudado

Quadro 9 - Quais são as principais características da direção desta escola?

-
- A direção da escola está bastante mudada nos últimos meses pelo ingresso na equipe de 2 novos coordenadores.
 - As características da liderança escolar: democrática-compartilhada.
 - Comprometida com o desempenho de todos na escola, ótimo dialogo com os docentes.
 - Por falta muito tempo de alguns profissionais. A direção ficou sem norte.
 - Possui uma mistura de liderança autocrática e de liderança democrática.
 - Devido ao pouco tempo que trabalho na escola ainda não tenho um conhecimento profundo sobre as principais características da direção da escola, mas percebo que a equipe diretiva é boa.
 - Muito trabalho e flexibilidade.
 - Comprometida, compreensiva.
 - Atenciosa na medida do possível.
 - Boa convivência e dialogo.

- Focada e objetivando resultados sempre nos lembrando que metas devem ser alcançadas.
- Determinação, compromisso.
- Compreende os lados dos colegas, gostam de manter uma boa relação de trabalho com os demais
- Apesar de poucos recursos buscar sempre a resolução dos problemas presentes ao ambiente escolar.

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se a partir do quadro que a maioria atribui características positivas à direção. Contudo, se verifica, logo a seguir, o disparate quando analisada mais especificamente a relação entre líder e liderados no ambiente escolar, onde apenas metade dos professores a avalia como boa.

4.3.4 A relação líder- liderado

4.3.4.1 Como classifica a relação entre liderança e os professores desta escola?

As respostas dos professores para esta pergunta revelaram que metade deles têm avaliação positiva da comunicação estabelecida com a direção. Termos “razoável”, “nível médio”, “um processo contínuo”, “tranquilo”, “fraca”, “não tenho opinião formada sobre o tema” apareceram de forma esparsa.

4.3.4.2 Exercício docente de liderança: possibilidades, experiências, ambiente propício e restrições

As abordagens a seguir versam sobre 4 perguntas feitas quanto à possibilidade docente para exercer liderança, bem como experiências dos docentes com esse exercício, além da identificação pelos docentes do ambiente propício e restrições para exercê-la.

Sobre a possibilidade de exercício da liderança dentro da escola e fora da sala de aula, mesmo não ocupando um cargo formal na equipe gestora, a maioria respondeu positivamente.

Ao ser indagados sobre quais são suas experiências no exercício de liderança na escola, se obteve as seguintes respostas conforme quadro a seguir:

Quadro 10 - Experiências no exercício de liderança na escola

-
- Desenvolvimentos, e projetos.
 - Em sala de aula.
 - Em atividades extraclasse.
 - Projetos / eventos com os alunos.
 - Na escola especificamente só em sala de aula.
 - Coordenação.
 - Na própria sala de aula no comando da aula, persuadindo, incentivando, transmitindo segurança sem prejudicar o relacionamento.
 - Já elaborei e executei projetos pedagógicos em outras unidades escolares.
 - Incentivo dos alunos para o autodesenvolvimento.
-

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre a pergunta se o ambiente escolar propicia o exercício da liderança, houve concordância da maioria e a seguir se destacam algumas das respostas positivas e negativas:

Sim, principalmente pelo processo de gestão escolar e conselho.

Em tese sim, até porque é um ambiente formado não só por docentes mas também por discentes que necessitam de acompanhamento, controle e comando.

Com certeza, é um interessante laboratório

Normalmente não, mas pode servir para construir o líder

Não. O ambiente da escola deve ser utilizado para ser o centro de busca do conhecimento através da figura dos professores e alunos e não de líderes.

A maioria identifica fatores que restringem suas possibilidades de exercício de liderança, como: pouco tempo na escola, falta de ambição, obrigatoriedade de respeito aos superiores, discordância de opiniões, falta de respeito pelos pares, falta de dinheiro e motivação, desmotivação dos alunos, foi o conteúdo geral das respostas.

Uma resposta, em especial, denota a não intenção de exercer liderança:

Não procuro a possibilidade de liderança dentro da escola, acho que a mesma é um local propício a disseminação do conhecimento.

4.3.5 O papel da comunicação na gestão escolar

Neste tópico foram abordados o grau de importância da comunicação, seus meios e suas possíveis falhas no ambiente estudado e em que medidas elas podem influenciar o resultado do trabalho em equipe. Também se abordou como um líder deve estabelecer comunicação com os subordinados e a condição da escola para abertura à comunicação com seu meio externo, envolvendo pais, outras escolas e estruturas governamentais.

Sobre a importância da comunicação interna no ambiente escolar, a maioria das respostas apontou como “fundamental”, “muito importante”, “indispensável”.

Os meios de comunicação disponíveis no ambiente estudado, foram apontados como principais: o telefone, WhatsApp, e-mail, reuniões, avisos verbais e escritos, os últimos publicados em quadros.

As principais falhas apontadas no processo de comunicação foram: comunicação tardia, comunicação verbal, uso de smartphones, cuja comunicação nem sempre é efetiva, informações desatualizadas nos murais. Das falhas, identificam-se as barreiras mencionadas por Robbins (2005, p.245) para ineficácia comunicacional ali apontada.

Ao serem indagados sobre a maneira que um líder deve estabelecer a comunicação com sua equipe em um ambiente de trabalho, as respostas tenderam a denotar que esta deve ser clara, objetiva e eficiente, e o líder também deve estar atento, no sentido de “ouvir” e “dialogar” com seus liderados.

A pergunta sobre até que ponto a comunicação entre os membros da equipe no ambiente escolar pode influenciar nos resultados desejados foi respondida que os resultados impactam diretamente nos objetivos propostos e no próprio funcionamento da escola.

E por, fim à questão *“Considera que a escola está aberta à comunicação com o seu meio e tem desenvolvido parcerias com os pais, outras escolas,*

estruturas governamentais?” se obteve as genéricas repostas apresentadas a seguir:

Quadro 11 – Abertura da escola `comunicação com os pais, escolas e estruturas governamentais

-
- Este processo está em construção, mas no último período melhorou consideravelmente.
 - Sim. O processo de gestão está aberto a todos, antes era mais fechado a indicação.
 - Alto.
 - É muito pouco.
 - Não restringe informações a comunidade escolar. Evita discutir melhorias para a escola de forma coletiva.
 - Sim.
 - Ainda está caminhado.
 - Sim.
 - Tem tentado buscar essa parceria com os pais.
 - Sim, considero.
 - A escola estrutura e impulsiona uma sociedade, portanto é imperativo que a escola esteja sempre aberta como um canal comunicativo entre os seres.

- Em partes sim, pois o início desse ano letivo houve um encontro com pais de alunos para orientações a respeito da conduta dos membros, direitos e deveres; contudo, a ainda há muito a ser construído e a experiência da equipe é de fundamental importância para seguir essa direção.
- Sim, com os pais para que eles possam estar cientes do trabalho desenvolvidos para a escola e possam também desempenhar o seu papel dentro do processo de aprendizagem, com outra escolar para que haja uma troca de experiências e estruturas governamentais para melhorias.
- Apesar de todas as dificuldades e empecilhos, a escola se esforça para ter uma boa comunicação com a comunidade e parceria com a mesma, tendo a desenvolver atividades de interação com pais e demais escolas.
- Sim, a escola / colégio está aberta a comunicação ao seu meio, principalmente tentando desenvolver parceria com pais de alunos. Quanto as parcerias entre escolas / colégio e estruturas governamentais, não há ou é quase inexistente.
Sim, a escola está aberta a comunicação e tem chamado aos pais para acompanhar o desenvolvimento das atividades escolares, no entanto o retorno da participação em termo de números ainda não é o ideal, apesar de a presença de poucos pais na escola tem refletido de maneira positiva no desenvolvimento e interesse dos alunos; já a comunicação com as estruturas governamentais há uma necessidade grande de olhar com mais seriedade pra as questões educacionais com todo.
- Para a clientela noturna, não tenho conhecimento com parcerias com pais e outra escolas, sobre as estruturas governamentais, existem a cobranças por parte da Secretaria de Educação por números para fomentar as estatísticas do governo.
- Sim, entretanto acredito que comunicação com os pais ainda necessite de uma maior atenção devido parceria de percepção.
- Sim. Mas está no início desse processo, mais indo muito bem.
- Sim, a poucos dias e vemos um encontro, os pais e foi muito proveitoso.
- No que acompanho, sim.
- Percebo, recentemente a escola propôs uma reunião entre, pais, alunos e professores para entrega de notas; e uma reunião interna entre direção, coordenação e professores.
- Sim. A educação está em processo evolutivo, mas precisamos sempre ser otimista e também tentar mudar para melhor todo processo educacional.

Fonte: dados da pesquisa.

Dos resultados obtidos pelas respostas abertas do questionário aplicado aos professores e ora apresentadas, destaca-se, principalmente o tipo de liderança identificado pela maioria dos docentes, sendo ela oscilante entre a liderança autocrática e a liderança democrática, conforme Chiavenato (2004), se contrapondo, em partes, à própria concepção de liderança auto atribuída pela direção quando esta aponta ter características da liderança democrática, autocrática e liberal, como se pode constatar na seção seguinte.

4.4 ANÁLISES DAS RESPOSTAS DA DIREÇÃO

Nesta subseção são apresentas as respostas do questionário aplicado à direção. Foi aplicado um questionário semiestruturado com 08 questões fechadas e 18 abertas com intuito de verificar como a profissional se identifica no exercício da liderança como gestora.

4.4.1 Exercendo a liderança

O respondente gestor é do gênero feminino, com faixa etária de 30 a 45 anos, têm nível superior completo: licenciatura em pedagogia pela faculdade Pio Décimo, ano de conclusão 2001. Informa também que fez especialização.

O respondente é concursado e trabalha nesta área de educação entre 15 e menos de 20 anos. Como gestor da escola estudada, está de 2 a menos de 5 anos no cargo, o qual assumiu através de eleição feita na escola sendo votada por funcionários, professores e pais de alunos do referido estabelecimento.

As respostas abertas podem ser sumarizadas a partir das análises a seguir, tendo como suporte as respostas na íntegra, as quais compõem o apêndice deste trabalho.

Observa-se pelas respostas da diretora da escola estudada que liderança requer dedicação e competência para lidar com cada situação, como aborda Maxwell (2008) sobre a disposição de assumir riscos e saber gerenciar pessoas. A gestora foca também como condição importante a capacidade de influenciar as pessoas para realização dos objetivos da escola corroborando, como os professores, o exposto por Clegg (2011).

Nas respostas da direção sobre perfil do líder e que tipo de líder se considera, apareceram as seguintes falas: “Na maioria das vezes sou **democrático**. Pois em algumas ocasiões tenho que ser **centralizador** por conta do sistema e outras raras vezes sou *Laissez-faire* (o que deixa fazer), dando liberdade à equipe gestora para atuar livremente.”

As palavras acima utilizadas: centralizador, democrático, e *Laissez-Faire*, compõem os três estilos clássicos de liderança propostos por Chiavenato (2004), se referindo, respectivamente, aos três possíveis tipos de líder: autocrático, democrático e liberal.

Das respostas às questões 2, 4, 12, 13, 16, 17 e 18 as informações nelas contidas são a relação entre liderança e os professores onde a respondente informa que a liderança entre eles é democrática. A respeito, Chiavenato (2004) diz que na gestão dita democrática, todas as diretrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue a decisão.

Em seguida ela relata quais os desafios encontrados na escola “Manter a hierarquia, fazer com que todos que fazem parte da comunidade

cumpram seu papel.” A autora Lück (2006) destaca a importância do desempenho coletivo para que todos em conjunto busquem atingir os objetivos.

Na questão 12 do questionário aplicado a direção, sobre a existência de fatores que restringem suas possibilidades de exercer liderança na escola, ela aponta os seguintes fatores:

- a. O sistema;
- b. As cobranças em cima da hora;
- c. A falta de pessoal de apoio;
- d. Alguns funcionários que não aceitam a hierarquia.

De acordo com Lück (2009, p. 32) “A ação do gestor escolar será ampla ou limitada, quão ampla ou limitada for sua concepção sobre a educação, sobre a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola.”

Embora a diretora explique na questão 16 que toda responsabilidade seja do diretor, ela também precisa de um suporte de toda a equipe para atingir os objetivos. Vale lembrar que Lück (2009) destaca a importância deste conjunto para o planejamento e organização na estrutura organizacional, denotando que liderança é exercício conjunto.

Sobre a liderança e a relação com os liderados, se destacou nas respostas seguintes a importância da comunicação interna para o sucesso dessa relação. Foram respondidas pela gestora com a afirmativa de que não existe nenhuma dificuldade na comunicação entre ela e os docentes; ela alega que “a comunicação é fácil e aberta”.

Entretanto, na questão 8, ao ser indagada se existem falhas na comunicação no ambiente escolar, ela diz o contrário no que tange especificamente ao processo de comunicação na troca de turno e a falta de organização de documentos, denotando que embora haja facilidade ao se comunicar com a equipe, ainda assim há falhas visíveis no processo, as quais comprometem o desempenho de outros trabalhadores.

Podemos observar sua alegação que com os docentes não existem barreiras no processo de comunicação, já com a equipe diretiva (secretário, coordenadores, outros?) há falhas.

A gestora se identifica como pessoa comunicativa com todos, que está apta ao diálogo e acredita que todos compreendem a mensagem transmitida por ela.

Contudo, as já tabuladas respostas dos professores apontam que apenas metade deles têm avaliação positiva da comunicação estabelecida entre a direção e eles. Outros poucos mencionam como “razoável”, nível médio”, ou são evasivos “um processo contínuo”, “tranquilo”. Apenas um identifica a relação como “fraca” e outro alega “não tenho opinião formada sobre o tema”.

Os autores Chiavenato (2004) e Robbins (2005) observam que a gestão não consegue atingir os objetivos por causa das barreiras da comunicação, falta de diálogo com a equipe entre outros podem dificultar ou distorcer a comunicação eficaz. Nesse sentido observa-se leve discrepância entre as respostas da gestora e dos professores, embora, no geral, a comunicação se apresente como boa para a metade desse universo de docentes que responderam os questionários.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho se propôs e analisou os desafios na liderança de uma escola estadual no município sergipano de Itaporanga D'Ajuda. Através das respostas dos sujeitos da pesquisa e, conforme previsto nos objetivos específicos, se identificou quais são esses desafios (LÜCK, 2009) (PARO, 2015), apontou o tipo de liderança praticado (CHIAVENATO, 2004) (ROBBINS, 2005) (CLEGG, 2011) e analisou a relação entre a direção da escola e os docentes a qual foi verificada, de certa forma, pela avaliação que os profissionais fazem da comunicação (ROBBINS, 2005, 2009) (MAXIMIANO, 2000) (VERGARA, 2006), especialmente a comunicação interna no ambiente escolar, (LÜCK, 2009), (BRAVO, 2011) (LOURENÇO, 2007) (SOARES, 2012).

Sobre os sujeitos da pesquisa no lócus estudado, de um universo de 25 professores, 23 responderam e 2 não quiseram participar.

Por oportuno, justifica-se a não aplicação de questionários para as duas coordenações pedagógicas, e também para secretária, pesquisadora deste trabalho e dele observadora participante.

No decorrer da aplicação de questionários a pesquisadora notou certa inquietude dos professores e também da direção em relação à divulgação do nome da instituição e dos seus próprios nomes no trabalho, pois responderam questionários na versão papel e alguns desses profissionais à eles incluíram seus nomes. Nesse sentido, houve a necessária preparação do termo de responsabilidade da pesquisadora e professora orientadora, as quais se comprometem a não divulgar dos nomes do local estudado e também dos sujeitos respondentes, cujo modelo de documento integra os apêndices da pesquisa.

O trabalho levou em consideração o surgimento de vários debates em torno dos desafios e dificuldades que os gestores escolares estão tendo para cumprir suas metas, justificando assim o olhar do secretário executivo em formação, especialmente, os que atuam no trabalho administrativo da secretaria escolar, intermediando seus públicos: gestor, docentes e discentes e, também, pais e responsáveis pelos discentes.

Num sentido mais amplo, a pesquisa pretendeu, a partir da ótica secretarial, oferecer elementos que possam identificar os desafios de diretores de escola e professores no exercício conjunto da liderança nas escolas públicas,

com intuito de oferecer subsídios, através da análise do fator liderança e seus impactos na gestão escolar, que possam contribuir para a valorização e qualificação da direção, professores e funcionários.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Como Preparar Trabalhos para cursos de Pós-graduação**. 5ª Edição. São Paulo. Editora. Atlas 2000, p.80.

ALICE, Lori. **Introdução e Projetos e Relatórios**. 2ª Edição. São Paulo. Editora: 2007, Loyola, 2003.

BRAVO, I. Promovendo mudanças e inovações. **Gestão educacional no contexto municipal**. São Paulo: Alínea, 2011.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa Qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006.

CLEGG, S. **Administração à teoria e a prática**/Martin Kornberger, Tyrone Pitts. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DRUCKER, P. **O Melhor de Peter Drucker: administração**. São Paulo: Nobel, 2001.

DRUMMOND, V.S. **Confiança e liderança nas organizações**. São Paulo: 2007.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário da língua portuguesa**. 5 ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FERRÃO, M. E. et al. O Saeb-Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica: objetivos, características e contribuições na investigação da escola. **Revista Brasileira de Estudos de População**. V.18, n. 1/2. Jan./ dez, 2001.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia de Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4ª Edição. São Paulo. Editora: Atlas 2007.

-----, **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

HOUAISS, A. **Dicionário da língua portuguesa**. 1ed. Rio de Janeiro: 2009.

LAKATOS, E; MARCONI, A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Ged. São Paulo: Atlas 2005.

LOURENÇO, M. **Organização e Administração Escolar**: Curso básico. 8. ed. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Brasília 2007.

LÜCK, H.. **Gestão participativa na escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2006.
-----, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

NASCIMENTO, C. de F. **A Trajetória da Gestão Democrática no Ambiente Escolar**. Universidade Estadual do Centro-Oeste. Irati, 2010. Disponível em: http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/seminario/seminario8/_files/kO CvjbQ.pdf. Acesso em 22/04/2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

-----, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

OLIVEIRA, E. S. G.. **Princípios e métodos de gestão escolar integrada**. Curitiba: IESDE, 2004.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente**. São Paulo: Cortez, 2015.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

-----, **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROSA, R. S. da. **Análise do Posicionamento no Mercado de Trabalho dos Formandos dos Cursos de Graduação em Administração da UFSC e UDESC no Segundo Semestre de 2008**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm291181.PDF>. Acesso em: 22 abr. 2017.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SOBRAL, F; PECCHI: A. **Teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOARES, Darlene Almeida Oliveira, Et al. **Gestão Escolar**: série Bibliográfica UNIT. Aracaju, 2012.

VEAL, A.J. **Metodologia de Pesquisa em Lazer e Turismo**. 1º Edição. São Paulo. Editor Aleph Ltda: 2011.

VERGARA S. C. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

As questões a seguir se referem a uma pesquisa de campo para a composição do trabalho de conclusão de curso – TCC de Ana Cristina Feitosa Arcanjo Oliveira, do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, sob orientação da professora Dra. Silvia Regina Paverchi, cujo objetivo é analisar os desafios na liderança de uma escola pública, tendo esta unidade escolar como ponto de análise.

QUESTIONÁRIO

PÚBLICO ALVO: PROFESSORES

I. PERFIL

1. **NOME:** _____ (opcional)
2. **Gênero:** () MASCULINO () FEMININO
3. **Idade:** 18 A 29 () 30 a 45 () 45 a 50 () mais de 50 anos ()
4. **Escolaridade:**
() Superior ()incompleto () completo – ano de conclusão: ____
curso: _____ universidade _____
() Especialização
() Mestrado
() Doutorado
- 5- Assumi aulas nesta escola por:

() Seleção

() contrato

6- Quanto tempo de docência:

() Menos de 1 ano.

() De 1 a menos de 2 anos.

() De 7 a menos de 10 anos

() De 10 a menos de 15.

() De 15 a menos de 20 anos.

II. QUESTÕES ABERTAS

1- Como define **liderança**?

2- Qualquer pessoa pode ser **líder**? Justifique.

3 - Pessoas nascem com **características** específicas para o exercício da liderança ou essas características podem ser desenvolvidas?

4- Qual é a **função** do líder?

5- Acredita ser um **líder**? Por quê?

6- Quais atributos de liderança devem ser exercidos pelos professores no ambiente escolar?

7- Considera que a liderança docente em sala de aula pode ter alguma influência no sucesso escolar dos alunos?

8- Como classifica a relação entre a direção e os professores dessa escola?

9- Quais são as principais características da direção dessa escola?

10- Você tem possibilidade de exercer liderança dentro dessa escola, mesmo não ocupando um cargo formal na equipe gestora?

11- Quais são suas experiências no exercício de liderança na escola?

12- Quais fatores considera que contribuem com suas possibilidades de exercer liderança na escola?

13- Há fatores que restringem suas possibilidades de exercício da liderança na escola?

14- Considera que os alunos dessa escola reconhecem o mérito do líder?

15- Qual é a relação entre o exercício da liderança docente em sala e o sucesso escolar?

Obrigada pela atenção!!!

PÚBLICO ALVO: DIREÇÃO DA ESCOLA

As questões abaixo se referem a uma pesquisa de campo para a composição do trabalho de conclusão de curso – TCC II, do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, cujo objetivo é analisar os desafios na liderança de uma escola, tendo esta unidade escolar como ponto de análise.

NOME: _____(opcional)

PERFIL

Gênero: () MASCULINO () FEMININO

Idade: 18 A 29 () 30 a 45 () 45 a 50 () mais de 50 anos ()

Escolaridade:

() Ensino Fundamental () completo () incompleto

() Ensino Médio () completo () incompleto

() Ensino Superior () completo () incompleto – Qual? _____

() Especialização () completo () incompleto

() Mestrado () completo () incompleto

() Doutorado () completo () incompleto

QUESTÕES

1- Há quantos anos você trabalha na área de educação?

() Menos de 1 ano.

() De 1 a menos de 2 anos.

() De 7 a menos de 10 anos

() De 10 a menos de 15.

() De 15 a menos de 20 anos.

2- Há quantos anos você é diretor (a) dessa escola?

() Menos de 1 ano.

() De 1 a menos de 2 anos.

() De 2 a menos de 5 anos.

() De 5 menos de 7 anos.

() De 7 a menos de 10 anos.

3- Assumi a direção desta escola por:

() Seleção

() Indicação de Técnicos

() Eleição apenas

() Indicação política

() Seleção e eleição

4- Como define liderança?

5- Como classifica a relação entre liderança e os professores da sua escola?

6- Quais as habilidades e competências deve ter o diretor?

7- Quais os desafios encontrados ao liderar uma escola? Você tinha conhecimento deles ao assumir o cargo?

8-Há barreira(s) em executar suas tarefas como gestor escolar? Se positivo, qual (is)?

9- Que tipo de líder e gestor se considera?

10- Que fatores você considera que restringem suas possibilidades de exercer liderança dentro da escola?

11- Todas as atividades inerentes ao espaço escolar são de responsabilidade do gestor?

12- Que expectativas professores e alunos tem em relação ao trabalho do diretor?

13- Acredita corresponder a essas expectativas? Por quê?

APÊNDICE B

Termo de confidencialidade

(Modelo de termo de compromisso do pesquisador para utilização de dados e preservação do material com informação sobre os sujeitos)

Título do projeto:

Pesquisador responsável:

Instituição/Departamento:

Telefone para contato:

Local da coleta de dados:

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos pacientes cujos dados serão coletados.....[em prontuários e bases de dados, através de gravação, filmagem - especificar conforme o caso] da (clínica ou local)..... Concordam, igualmente, que essas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no (a).....(local onde serão armazenados os dados) por um período, os dados serão destruídos. Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM em/...../....., com o número do CAAE

.....

[Nome (ou carimbo), CI, Registro Profissional (se houver) e assinatura do pesquisador responsável]

(Cidade),de.....de20.....